

A Advocacia Pública Federal nas Metas do Centenário – A mediação como instrumento de gestão

Meire Lúcia Monteiro Mota Coelho

Procuradora Federal. Conselheira Federal da OAB. Presidente da Comissão Nacional de Advocacia Pública.

Magda de Lima Lúcio

Professora da Universidade de Brasília — Departamento de Administração/Curso Gestão de Políticas Públicas.

Palavras-chave: Advogados Públicos Federais. Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Pública Federal (CCAF). Mediação. Gestão pública. Instrumento de gestão.

Sumário: Introdução – 1 A Administração Pública e os processos judiciais – 2 A Advocacia Pública Federal nas Metas do Centenário – 3 Convergência social contemporânea: a mediação – 4 Mediação como instrumento de gestão – Considerações finais – Referências

Introdução

O anteprojeto do novo Código de Processo Civil está em debate em nosso país e uma importante inovação está inserida em suas linhas mestras, qual seja, o incentivo aos entes federativos em criar métodos alternativos de solução judicial dos conflitos por intermédio de mediadores. Essa inserção inova na medida em que se confronta com o princípio constitucional de que nenhuma lesão escapa à apreciação da Justiça, ou seja, no momento em que o litigante desejar abandonar a via administrativa pode recorrer ao Juízo. A mediação é ação programática no novo CPC, enquanto a conciliação foi incluída como um procedimento a ser utilizado a critério do magistrado no início da causa, momento ainda em que as partes não estão envolvidas com o litígio e ainda não se desgastaram na constituição do processo. A primeira audiência é sugerida para que seja uma audiência de conciliação, caso essa não se concretize, o processo é iniciado.

Como se vê a preocupação com a solução de conflitos por meio de medidas e ações alternativas já encontra espaço privilegiado, inclusive no novo Código de Processo Civil, o CPC. A introdução desse instituto,

como sugestão, no novo CPC, denota a importância estratégica da mediação no ambiente jurídico-administrativo atual, com isso é possível perceber o alteamento da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF) como um relevante órgão para implantar e fortalecer soluções alternativas de solução de conflitos na esfera governamental pela via administrativa. A Câmara se torna uma instituição estratégica na medida em que atua em um enclave, entre o âmbito jurídico e o âmbito administrativo. Ela se torna um importante elo entre essas dimensões, ou seja, tem competência técnica para atuar em ambas as esferas. Essa posição já foi reconhecida pelo próprio governo federal quando apresenta a ação da CCAF no “Inventário das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro” (SECRETARIA DE GESTÃO, 2009), produzido pela equipe do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, GesPÚBLICA. A CCAF, por intermédio de seus agentes, os Advogados Públicos Federais, tem agido no sentido de desenvolver atividades baseadas na identificação de pontos conflituosos e na conciliação dos interesses divergentes entre os diversos órgãos e entidades da administração federal, a fim de evitar a judicialização das demandas e de contribuir para o encerramento de processos já existentes no judiciário. Seus esforços estão direcionados para o índice de conciliação, além da disseminação da cultura de pacificação dentro da Administração Pública, promovendo a celeridade e a satisfação dos interessados envolvidos nessas controvérsias.

Aponta-se aqui uma intenção de compreender como a interdependência entre níveis e esferas de governo pode atuar como elementos sociais convergentes de enfrentamento dos dilemas celeridade/transparência e colaboração/competição a partir da instauração da mediação como instrumento de gestão.

A mediação é um instrumento de gestão que se utiliza de ferramentas da esfera da objetividade: a audiência em si mesma, a preservação dos princípios e garantias jurídicas; como também se serve de ferramentas da esfera da subjetividade: o diálogo, a escuta ativa, a confiança e o acordo. A junção dessas perspectivas tem como destino final a instituição e fortalecimento do paradigma da pacificação como uma prática gestora. Pois se entende que a mediação é um instrumento paralelo ao instrumento jurídico positivado, agora já inserido como

princípio programático no novo CPC, não substitutivo, não concorrente de solução de conflitos e controvérsias. Em nível administrativo tratamos o instituto da mediação como um instrumento que não fere a estrutura hierárquica dos entes governamentais, pois o ato da mediação age de maneira transversal na estrutura estatal, imediatamente, após o ato da instalação da mesa conciliadora e se dilui quando da solução do conflito ou controvérsia. Nesse sentido, a mediação como instrumento de gestão contribui para ações de unificação do Estado brasileiro fortalecendo o paradigma da pacificação ao fixar este como uma missão comum a todos os órgãos, independentemente do lugar que ocupam na estrutura administrativa. Esse paradigma tende a fortalecer o atendimento ao cidadão, finalidade última do Estado brasileiro, como a ação prioritária dos órgãos públicos.

Essa arquitetura analítica está concernida ao processo de melhoria da gestão pública na medida em que introduz novos mecanismos com vistas a estruturar um novo paradigma de gestão para o século XXI. Importante frisar que este século se inicia não mais com a ameaça de uma guerra mundial ou a divisão do mundo por uma nítida cortina de ferro. As diferenças e divisões, ao mesmo tempo que são mensuráveis e visíveis, se aninham no seio da sociedade de modo silencioso e são provocadoras de danos incalculáveis. Falamos nesse ponto da fratura e dispersão da subjetividade dos indivíduos, essa fratura se expressa, segundo Simmel (1967), particularmente pela adoção do dinheiro como unidade redutora de todas as formas de socialização. Essa adoção redutora da ordem do humano traz efeitos para a sociedade e aqui nos propomos a identificar em que medida essas ações estão contidas no seio do serviço público, em particular nas práticas de gestão atinentes à solução de conflitos e controvérsias entre órgãos estatais. Sob essa perspectiva temos o ambiente ideal de instalação dos dilemas contemporâneos na gestão pública: como ser solidário, colaborativo, se os funcionários públicos, assim como os demais membros desta sociedade foram e estão sendo educados ativamente numa sociedade que prima pela competição e desempenho individual? Como manter a segurança administrativa e jurídica sendo transparente e aplicando novas metodologias que ressignificam os conceitos de eficiência, eficácia e segurança jurídica? Como o aprimoramento da mediação como

instrumento de gestão pode contribuir para o alcance efetivo das metas traçadas pela Advocacia-Geral da União (AGU) para a CCAF?

Para respondermos essas questões passamos a analisar o panorama da administração e o volume de processos judiciais, em seguida tratamos da Advocacia Pública Federal nas Metas do Centenário. Abordamos a questão da mediação sob dois prismas: primeiro conceituamos conflito, pois é nessa arena que a necessidade e utilidade de processos de mediação emergem, para em seguida apresentarmos a mediação como um instrumento de ação pública, ou como estamos denominando, um instrumento de gestão.

1 A Administração Pública e os processos judiciais

O Estado brasileiro, sobretudo a partir da vigência da Constituição de 1988, tomou para si o papel de solucionar toda a espécie de conflitos, ao proclamar que aqui nada escapa à apreciação de nosso judiciário. Esse procedimento acabou por retirar dos meios clássicos de pacificação a sua condição de ponto final às pendências e querelas. Causa ou efeito disso é o fato de sermos o terceiro maior contingente de advogados do mundo, em certo sentido insuficiente para dar conta do cada vez mais crescente número de demandas, hoje alcançando aproximadamente o número de setenta milhões de processos (CNJ, 2008).

Desses setenta milhões de processos mais da metade tem o próprio Estado como polo ativo ou passivo, o que suscita inexoravelmente um rosário de indagações que vão de um extremo: o Estado é fortemente demandado porque não cumpre com as suas obrigações; ao outro: o brasileiro exacerba em seu demandismo contra o Estado porque quer retirar dele aquilo que não lhe é direito. Percebem-se os extremos nas duas posições, mas, no entanto, as duas tendências operando ao mesmo tempo findam por nos levar ao vultoso número de processos em andamento.

E o que foi feito ao longo do tempo, sobretudo a partir de 1988? Muito pouco no sentido de conter o volume crescente de processos e por outro lado, houve uma verdadeira escalada ampliatória do aparato judicial, representada, sobretudo, pela própria interiorização, por exemplo, da Justiça Federal, há menos de vinte anos restrita às Capitais e hoje presente em centenas de cidades de médio porte.

O volume de processos no Judiciário é um fenômeno, hoje, em escala mundial, haja vista que grande parte dos países, mesmo aqueles tidos por ilhas de excelência no que tange à prestação jurisdicional, tentam sem sucesso operar modificações, sobretudo em suas normas processuais, visando à redução de demandas.

Divergir do outro é inerente à condição humana. E, quanto mais se adensam as relações pessoais, sobretudo em função da expansão demográfica, mais divergências surgem na intrincada teia social.

Culturas como a japonesa, por exemplo, tentam resolver seus conflitos longe do aparato estatal, valendo-se do alentado espectro de formas de solucioná-los surgido no seio de sua milenar civilização. No extremo oposto, em que pese todo o avanço civilizatório, países ainda existem onde divergências são resolvidas na base da força, o que costuma acontecer até mesmo naqueles — como o nosso — tidos como dotados de um sistema eficaz de solução de conflitos.

Relativamente à litigiosidade e à carga de trabalho, nota-se, ainda conforme os números levantados pelo CNJ, que tramitaram, em segunda instância, cerca de 1,2 milhão de processos nos Tribunais Regionais Federais. Deste total, apenas 474 mil foram ingressados naquele ano, enquanto 713 mil compunham resíduo processual desde o final do ano anterior (CNJ, 2008).

Levando-se em consideração que foram sentenciados 477 mil processos — pouco mais do que o número total de novos processos ingressados — houve um emparelhamento entre os casos julgados e os processos ingressados, dificultando, porém, a redução do número de processos pendentes de julgamento.

Esse tipo de pendência também foi registrado na primeira instância, já que na Justiça Federal tramitaram cerca de 4,3 milhões de processos, dos quais 1,8 milhão, o equivalente a 42%, ingressou naquele ano, enquanto o exorbitante indicador de 2,5 milhões, 58%, pendia de julgamento desde o final do ano anterior (*idem, ibidem*).

Em 1º grau, a situação foi ainda mais grave, uma vez que o número de casos julgados chegou a 1,7 milhão, ou seja, menos que o número de processos cuja entrada se deu naquele ano, contribuindo ainda mais com as pendências judiciais já existentes (*idem, ibidem*).

Todos esses dados expressam de maneira objetiva e cristalina o “afogamento” do Poder Judiciário, face à crescente demanda e às dificuldades de redução dos casos carentes de julgamento, que se acumularam ao longo dos anos.

Sobreleva notar que algumas providências foram buscadas para sanar, mesmo que parcialmente, o problema, como as conciliações realizadas em mutirão por órgãos do Judiciário, com vistas à resolução mediada de conflitos, e o consequente evitamento da entrada de processos pela via comum da Justiça.

O número de processos tramitados em relação ao total de magistrados resulta em indicadores de carga de trabalho. Vale destacar que entre 2004 e 2007 a carga de trabalho não sofreu alterações drásticas, registrando oscilação valorativa média de 8 mil processos para cada magistrado do 2º Grau. Entretanto, um pico de carga de trabalho, com crescimento de 7%, foi registrado em 2008, quando o número de processos em tramitação passou para 8.660, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça (2008).

Esse quadro delinea o cotidiano da gestão pública brasileira, se o Estado figura como pólo ativo ou passivo em mais 35 milhões de processos, torna-se válido e alvissareiro, portanto, a busca de alternativas que desencoraje a judicialização das demandas, ou melhor, que se busque alternativas administrativas para que essas questões sejam dirimidas no âmbito do próprio Executivo. Essa é a perspectiva da Advocacia-Geral da União, ao propor, nas Metas do Centenário, a introdução da mediação como uma medida eficaz de solução de conflitos e controvérsias, como se vê no próximo tópico.

2 A Advocacia Pública Federal nas Metas do Centenário

A Secretaria de Assuntos Estratégicos, SAE, órgão vinculado à Presidência da República, tem nos últimos anos desenvolvido projetos e planos estratégicos (Brasil 4 Tempos, entre outros) com o intuito de pensar o país a médio e longo prazo, posicionando-o no cenário internacional, a partir de estudos prospectivos e inovadores que visem ao desenvolvimento da Nação. Segundo Samuel Pinheiro Guimarães (Ministro Chefe da SAE), as Metas do Centenário se incluem no quadro do bicentenário da Independência do Brasil e para celebrar essa data

o governo brasileiro apresenta à sociedade um plano estratégico de desenvolvimento que pretende aprofundar a democracia com base na participação e sustentabilidade e por meio do desenvolvimento das potencialidades nacionais. O contexto nacional está entremeado por uma dinâmica internacional cada vez mais complexa em que o Brasil tem ocupado nos últimos anos um lugar crescentemente privilegiado.

Pensar estrategicamente o futuro do Brasil, esse é o objetivo das Metas do Centenário, participaram da elaboração das Metas técnicos da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), representantes de todos os Ministérios, da Casa Civil e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Os Grupos de Trabalho, a partir dos planos e programas de cada Ministério, elaboraram documentos, um para cada Ministério, com a seguinte estrutura: importância estratégica da área; principais avanços recentes; metas prioritárias e ações. Cada documento foi revisado pelo respectivo Ministro de Estado e circulou entre todos os Ministros para colher comentários e sugestões. Os textos foram enviados às principais entidades e personalidades de cada setor da sociedade para receber sugestões específicas. Na página da SAE na internet, qualquer cidadão pode dar sua opinião, por meio de comentários.

Ater-nos-emos neste trabalho a analisar as Metas do Centenário de número 2 e 5 propostas pela Advocacia-Geral da União para a solução de litígios, controvérsias e conflitos por meio da via administrativa. A Meta 2¹ (SAE, 2010) apresenta a intenção de redução do litígio e racionalização da atuação dos advogados públicos federais, com aumento da segurança jurídica para desafogar o judiciário e acelerar resolução de conflitos, administrativamente, entre os órgãos da administração federal e entre a União e os Entes Federados. É recorrente a preocupação da Advocacia Pública Federal com o deslocamento da solução de conflitos da via judicial para a via administrativa. Para viabilizar esta meta os proponentes apresentarão a solução administrativa para conflitos e controvérsia como uma estratégia viável para a redução de um milhão de ações contra o INSS por meio da análise e eventual concessão de benefícios por meio das instâncias administrativas, de acordo com a Ação 1, Meta 2 (SAE, 2010).

¹ Meta 2: Reduzir o litígio e racionalizar a atuação dos advogados públicos federais, com aumento da segurança jurídica para desafogar o judiciário e acelerar resolução de conflitos, administrativamente, entre os órgãos da administração federal e entre a União e os Entes Federados.

Outra ação relevante é a instituição de instrumentos de prevenção de litígios, com a implementação de controles mais efetivos sobre o potencial de litigiosidade de políticas públicas (Ação 2, Meta 2 — SAE, 2010). Para concretização desta ação é perceptível notar a presença da necessidade de uma mediação antes mesmo da instituição de determinadas políticas públicas, pois antes de instituídas as divergências, essas poderiam ser pacificadas entre órgãos, ao permitir que esses se vejam como órgãos parceiros e complementares. Mesmo no interior do próprio órgão ou na relação intragovernamental pode haver visões diferenciadas de concepção e implementação que podem levar futuramente a eventuais processos judiciais. A última ação da Meta 2 resume a proposta de operacionalização, qual seja a promoção de instrumentos extrajudiciais de solução de conflitos.

Na Meta 5² (SAE, 2010) a AGU reafirma a necessidade de atuar rotineiramente como uma instituição que age em direção à prevenção e resolução judicial e extrajudicial de conflitos, para viabilizar esta Meta se propõe a criar uma rede de produção de conhecimento jurídico-social com o intuito de sistematizar os dados disponíveis no órgão com vistas a identificar e caracterizar fontes primárias de produção de dados e de informações sobre o fenômeno jurídico. Essa ação incide sobre outra ação concernida à mesma meta, qual seja, retirar mais de dois milhões de ações da Justiça, mediante cooperação entre a AGU e o CNJ para diminuir o número de ações ajuizadas em matéria de direito à saúde, como o incentivo à conciliação e à mediação de conflitos e a definição de marcos legais para as políticas de saúde.

3 Convergência social contemporânea: a mediação

A mediação é um instituto que incide e procura viabilizar alternativas de solução de problemas assentes no interior de uma situação ou circunstância em que o conflito ordena as partes e orienta a ação dos sujeitos. Neste tópico apresentaremos algumas reflexões acerca do conflito como uma categoria sociológica estruturante de relações e ações sociais.

² Meta 5: Criar rede de produção de conhecimento jurídico-social entre a AGU e outros órgãos, a partir da atuação rotineira de prevenção e de resolução judicial e extrajudicial de conflitos.

Aqui, por intermédio da contribuição teórica de Georg Simmel, sociólogo alemão, pretendemos estabelecer vínculos relacionais compreensivos que sejam capazes de lançar luzes sob a gestão pública para que essa cada vez esteja mais apta a atingir seu objetivo máximo, qual seja, prover o cidadão de seus direitos na forma de serviços públicos de excelente qualidade, céleres e eficientes.

Nessa medida, pretende-se buscar nessa catedral analítica elementos que nos auxiliem refletir sobre o instituto da mediação, antes, porém compreendendo sociologicamente os sentidos e significados do conflito em nossa sociedade.

Para Simmel, a sociedade só é possível como uma resultante da ação e reação dos indivíduos entre si, por suas interações. São processos psíquicos, intermentais, cujos suportes como sujeitos da ação são os indivíduos, suas consciências, a totalidade da vida psíquica. A condição de existência e manutenção da sociedade urbana e moderna se dá pelas noções simultâneas de proximidade e afastamento, de distância social, de vizinhança e afastamento. Essas noções se manifestam em todos os níveis dos processos de interação social, desde as relações pessoais e pontuais às relações profissionais, cotidianas e familiares, ou seja, aquelas que ocorrem com mais frequência. Não se trata simplesmente de noções que alçam seu lugar de existência em processos objetivos, mas elas ocorrem no interior de cada indivíduo, trata-se de ações subjetivas e psíquicas como a noção de *indivíduo blasé*.

O autor se preocupa com a matriz fundadora do vínculo social, como ele se dá? Em quais circunstâncias? Aqui se encontra o núcleo central das preocupações simmelianas, como se dá a interação criadora entre os dois extremos da sociedade: a produção da sociedade pelos indivíduos. Para ele a inserção das questões humanas no mundo não se opera sem problemas. Esse é o primeiro grande dualismo, o processo que se desenrola infinitamente entre sujeito e objeto, entre conteúdos e formas. Ele concebe o conceito de *sociação*, para diferenciá-lo dos processos de associação. *Sociação* seria a forma pura de interação, a forma pela qual os indivíduos constituem uma unidade para satisfazer seus interesses. Para ele, então a sociabilidade, seria a forma concreta de sociação, sem levar em consideração as motivações, e sim o sentido *stricto sensu* da realização dos conteúdos materiais e a própria realização do processo

de sociação. Importante ressaltar que as relações de interdependência e as interações sociais não representam, todavia, a convergência de interesses entre os atores sociais.

De acordo com Evaristo Filho (1983), Simmel procurava colocar-se num meio-termo entre o organicismo social e o atomismo individual, percebendo o indivíduo como sujeito último da vida social seu legítimo portador, mas sem desconhecer a existência das grandes formações sociais como unidades próprias.

O conflito para Simmel é um acontecimento social importante, compõe o quadro dos processos de sociação, porquanto de interação e convivência social. Para ele existe positividade no conflito, pois a partir da divergência de opiniões e visão de mundo os indivíduos podem se confrontar; ao confrontar suas posições, em situações de igualdade e a partir desse ato de interação, buscar alternativas para a solução do conflito social. Ao confrontarem-se os indivíduos se reconhecem e estabelecem novos arranjos e novas modalidades de interação entre indivíduos e entres esses e a sociedade.

Compreender o conflito no contexto que ora estabelecemos, qual seja, a solução de conflitos e controvérsias por meio da mediação, torna-se relevante para buscarmos caminhos possíveis de ação prática no que concerne à gestão pública. A compreensão de que há positividade no conflito e que esse se expressa por meio do reconhecimento de que existe outra parte, com perspectiva e visão diferenciada sobre o mesmo fato ou questão, nos remete à proposição de que a mediação, por sua vez, como contraface do conflito, nos compele a compreender os motivos da ação do sujeito. No caso da CCAF pode-se vislumbrar a partir dessa atitude compreensiva os motivos que levam determinados órgãos a judicializar questões que poderiam ser satisfatoriamente solucionadas por intermédio da mediação. Faz-se importante notar que os órgãos e instituições públicas existem e são estruturados por pessoas e essas, por mais que estejam imbuídas dos atributos da gestão de impessoalidade e eficiência, findam por levar para esses ambientes toda sua história e sua composição subjetiva. Com efeito, são eles os condutores de todo o processo de instalação do conflito e, por conseguinte, de sua solução. Cabe, então, analisar o procedimento de solução das querelas,

preconizando que a mediação seria uma forma útil e promissora de solução dessas questões.

Para que a mediação se transforme efetivamente em um instrumento há que se elaborar as formas de atuação no cotidiano da gestão pública para que essa seja operacionalizada e instituída como uma modalidade plausível no plano administrativo.

4 Mediação como instrumento de gestão

A eficiência organizacional está intimamente relacionada à existência de adequados instrumentos de gestão, capazes de subsidiar as decisões e ações administrativas. Segundo Lascoumes & Le Galès, a ação pública por intermédio de seus instrumentos nos oferta elementos de compreensão particularmente pertinentes (2004).

A escolha de determinados instrumentos de detrimentos de outros e a sua operacionalização, não se resume a uma mera escolha técnica, mas apresenta a escolha de caminhos de desenvolvimento de políticas públicas, determinando suas características, finalidades e objetivos, em suma, trata-se de escolhas políticas.

Além de demonstrarem essas escolhas os instrumentos de gestão induzem efeitos específicos para além daqueles programados ou esperados pelos gestores que o conceberam, ou seja, ao serem colocados em ação agregam representações específicas de determinadas realidades e também problematizam particularmente algumas questões.

Nessa medida, os instrumentos de gestão nos servem para relacionar as transformações que se operam intraórgãos da Administração Federal e a partir dessa detecção será possível identificar fenômenos que se operam internamente ao Estado brasileiro, os quais podemos denominar de ações de recomposição do Estado. Sociologicamente, poderíamos afirmar, de acordo com Durkheim, que as ações de conciliação ultrapassariam o limite da solução de conflitos e rumariam para a recomposição do tecido social, ou seja, seria um instrumento de coesão social, na medida em que a instauração de processos judiciais de lenta tramitação poderia provocar situações de anomia.

Lascoumes & Le Galès (2004) consideram os instrumentos como dispositivos cada vez mais técnicos e sociais, organizadores das relações sociais específicas entre o poder público e seus destinatários em função

das representações e significações do qual eles são portadores. No caso em tela refletimos sobre questões intraestatais, contudo, percebe-se que a própria criação da CCAF demonstra a disposição de interferência direta na organização e nas relações sociais na medida em que suas ações têm rebatimento direto na implementação de políticas públicas.

Ainda segundo nossos autores, os instrumentos são construtos sociais e políticos, são portadores da noção de “transformações cumulativas”. Ou seja, a partir dos instrumentos adotados pode-se identificar falhas e pontos positivos para serem incorporados ou refletidos na implementação de políticas públicas. Essa percepção pode se tangibilizar na medida em que se percebe um aumento na busca de soluções por intermédio da ação extrajudicial, menos custosa para o Erário e mais célere.

Considerações finais

Este artigo inicia a discussão acerca da mediação como instrumento de gestão pública. A CCAF é o órgão, cuja função precípua, compreende o fortalecimento do paradigma da pacificação por intermédio da mobilização de novos valores, atitudes e habilidades para a solução de conflitos intraestatais. Um novo elemento ganha a cena pública, qual seja, a interação face a face. Os órgãos têm a oportunidade de discutir no âmbito administrativo suas demandas que muitas vezes já estão judicializadas, outras ainda não, e espera-se que a ação da Câmara contribua para que se diminuam os processos judiciais. Importante ressaltar que a preocupação é com a solução do conflito ou controvérsia. Ao se admitir que determinadas demandas não serão judicializadas as partes podem optar, entre outras opções, em solucionar a questão numa audiência de mediação.

Pode-se afirmar que esse tipo de ação contribui para a governança quando apresenta novas modalidades de gestão administrativa e financeira no sentido mais amplo, pois nota-se uma mudança de atitude frente aos problemas públicos, como também se vê a mudança de métodos de solução de questões que inundam o cotidiano da máquina pública. Novas atitudes preveem nova ordem conceitual que seja adequada aos problemas que estão sendo enfrentados. Nesse sentido, instaura-se um jogo ganha-ganha, não restrito ao campo material.

Outro ponto que merece destaque é a admissão de que o conflito entre entes públicos pode ser algo favorável à construção de novas relações sociais, ou seja, o conflito pode ser estruturador das relações sociais. É possível, muitas vezes, que a diversidade e divergência de percepções e opiniões acerca de uma questão possam trazer soluções inovadoras na medida em que também estabelece um ambiente provido de alteridade.

E para finalizar apresentamos alguns desafios que são enfrentados hoje pela CCAF, no sentido de formular novas agendas de pesquisa para aprofundar esse debate, capazes de antecipar obstáculos e ameaças para o bom funcionamento das Câmaras.

As ações da CCAF precisam se fortalecer para caminhar no sentido de aumentar o índice de conciliação, trabalhar pela não interrupção de seus serviços e criar uma estrutura administrativa que seja suficiente para responder ao aumento das demandas e, por último, criar um sistema de regras e procedimentos que seja capaz de manter a criatividade e a flexibilidade do negociador na busca de soluções céleres e satisfatórias.

Referências

BRASIL. Portaria n. 1.099, de 28 de julho de 2008. Dispõe sobre a conciliação, em sede administrativa e no âmbito da Advocacia-Geral da União, das controvérsias de natureza jurídica entre a Administração Pública Federal e a Administração Pública dos Estados ou do Distrito Federal. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, versão eletrônica, Brasília, p. 23-24.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2008: variáveis e indicadores do Poder Judiciário*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/justica_em_numeros_2008.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2010.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1990.

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. *Gouverner par les instruments*. Paris: Presses de Sciences Po, Collection académique, 2004.

MORAES FILHO, Evaristo de. *Simmel*. São Paulo: Ática, 1983.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 79-101, maio/ago. 2004.

SECRETARIA DE GESTÃO. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPÚBLICA. *Inventário das principais medidas para melhoria da gestão pública no governo federal brasileiro*. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/091211_Inventario.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2010.

SIMMEL, Georg. A metrópole e a vida mental. In: VELHO, Gilberto (Org.). *O fenômeno urbano*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.